

# Instrumentos de Comunicação Pública para o Governo

## Autores:

**Elza Ferreira** - Mestre  
em Planejamento em  
Políticas Públicas

**Alexandre Almeida  
Barbalho** – Doutor em  
Comunicação e Cultura  
Contemporâneas –  
Universidade Federal  
da Bahia, UFBA

## Resumo

Este artigo trata das ferramentas utilizadas pelos governos na comunicação com os seus públicos na perspectiva de uma opção pela comunicação pública, avançando numa relação dialógica com a sociedade. De forma resumida, apresenta a estrutura tradicional de uma Assessoria de Comunicação para demonstrar a impropriedade dessa escolha e aponta a Comunicação Pública como uma estratégia de gestão capaz de melhorar a qualidade do serviço público e fortalecer a cidadania.

**Palavras Chaves:** Comunicação governamental, comunicação pública, Assessoria de Comunicação Social, Relações Públicas, Publicidade, gestão, cidadania.

## Abstract

This article discusses the tools used by governments in communicating with their audiences in terms of a choice of media to advance a dialogic relationship with society. In summary, presents the traditional structure of a Communications Department to demonstrate the inadequacy of this choice and points to public communication as a management strategy capable of improving the quality of public services and strengthen citizenship.

**Key Words:** Communication governmental, public communication, Office of Social Communication, Public Relations, Advertising, management, public service, citizenship

## INTRODUÇÃO

Que caminhos as administrações públicas precisam trilhar para que a comunicação pública transcenda da retórica a uma ferramenta de gestão? Apresentar respostas para essa pergunta é o objetivo deste artigo. Apresentamos também, de forma resumida, as estruturas tradicionais de comunicação governamental demonstrando que esse modelo é insuficiente para que uma gestão possa exercitar, de fato, os ideais propostos pela comunicação pública, ou seja, uma comunicação que prime pelo interesse geral, baseada na autenticidade e transparência das informações com foco na cidadania.

Que políticas e ações de governo são necessárias para viabilizar uma efetiva comunicação pública? Nenhum autor indica fórmulas prontas, e nem poderia tendo em vista a dinâmica do processo comunicativo. No entanto, está claro que é preciso ir além das estruturas e técnicas tradicionais que historicamente são utilizadas pela comunicação governamental. Ou seja, aquela realizada pelo governo apenas com o objetivo de divulgar suas ações e consolidar sua identidade perante a opinião pública, em busca de dividendos eleitorais.

Embora seja válido e legítimo este modelo como uma maneira de se fazer presente e não ser esquecido pela população, utilizado há tempos por governos de diferentes regimes, as mudanças ocorridas nos últimos tempos e o surgimento de novos atores sociais recomendam uma nova forma de comunicação. Esta é a proposta que defendemos neste artigo

### 1. A estrutura tradicional da comunicação governamental

Uma estrutura tradicional de comunicação governamental tem como base a Assessoria de Comunicação Social (ACS), um serviço especializado, coordenando as atividades de comunicação de um assessorado com seus públicos e estabelecendo políticas e estratégias que englobam iniciativas nas áreas de

Jornalismo (assessoria de imprensa), Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. Uma assessoria de comunicação pode ser feita a partir de um departamento interno, contratada de terceiros ou ainda de forma mista – órgão próprio e terceirizado.

Na assessoria de comunicação social não obrigatoriamente precisam existir as três áreas – assessoria de imprensa, relações públicas e propaganda e publicidade. O assessorado pode muito bem optar por utilizar apenas uma ou duas das três estruturas. O mais importante é tentar compreender o que cada uma delas executa de fato. “Cada uma das três áreas de uma ACS possui tarefas e responsabilidades bem distintas. Estas diferenças devem ficar claras, para que não haja desrespeito à legislação ou ao código de ética dos profissionais de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade Propaganda” (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 12). A Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ) ressalta que são freqüentes as confusões criadas pelos assessorados e até por profissionais da área da comunicação social – quais sejam, jornalistas, relações públicas e publicitários –, que não fazem distinção entre as atividades de uns e outros. De acordo com a FENAJ, “isso só ocorre em duas circunstâncias: por desconhecimento das características de cada profissão ou por deliberada intenção de fazê-lo” (FENAJ, 1994, p.10). Por outro lado “[...] Uma adequada política de comunicação social permite não apenas a coordenação dos setores envolvidos (AI, RP, PP), mas elimina desperdícios e superposições, invasões e conflitos de competência, erradicando desgastes improdutivos (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 12).

Na área do Jornalismo – também muito conhecida como Assessoria de Imprensa (AI), a assessoria de comunicação tem como principais atribuições: relacionamento com os veículos de Comunicação Social, sugerindo a publicação de notas ou matérias jornalísticas sobre o assessorado. Para tanto são usados instrumentos como *relises*<sup>1</sup>, *press-kits*<sup>2</sup> e sugestões de pautas; intermediar o

<sup>1</sup> Traduzido do inglês *release*, é um material de divulgação produzido pela assessoria de imprensa e enviado aos veículos de comunicação. Na parte técnica, conta com linguagem e critérios

relacionamento entre o assessorado e a imprensa, atendendo às solicitações de jornalistas de quaisquer órgãos de comunicação; controle e arquivo de informações sobre o assessorado divulgadas nos meios de comunicação, serviço também conhecido como *clipping* de notícias; avaliar rotineiramente os dados provenientes do exterior da organização e que possam interessar aos seus dirigentes; montar e manter atualizado um *mailing-list*, que é uma relação de jornalistas e veículos de comunicação, com nomes de diretores editores, endereço, telefone, fax e e-mail; redação e edição dos periódicos destinados aos públicos externo e interno, como boletins, revistas e jornais; elaboração de outros produtos jornalísticos, como fotografias, vídeos, programas de rádio ou de televisão; participação na definição de estratégias de comunicação.

Em linhas gerais, a AI pode assim ser compreendida como instrumento essencial de mediação das organizações com o grande público. Nos seus primórdios, a AI limitava-se a divulgar informações à imprensa e editar as publicações institucionais para o seu público interno – também denominadas de *house organs*. Em algumas situações, a Assessoria de Imprensa funcionava como barreira na divulgação de notícias quando não interessava à direção da empresa ou do órgão tornar público determinado fato. Mais uma vez, recorreremos à FENAJ para compreender essa mudança. Segundo a entidade representativa dos jornalistas, a mudança é resultante da incorporação de novas gerações ao mercado de trabalho, com novas idéias e concepções e principalmente dando um outro conteúdo às lutas da categoria “[...] sem nenhum elitismo, tomamos conhecimento de que a função do jornalista era parte do aparelho ideológico que serviu também como instrumento

---

essencialmente jornalísticos, no entanto, não pretende ser um texto pronto para publicação pelos veículos de comunicação, mas sim uma base de orientação para os jornalistas. Em linhas gerais, o objetivo do relise é levar às redações notícias que possam servir de apoio, atração ou pauta, propiciando solicitações de entrevistas ou informações complementares.

<sup>2</sup> O *press-kit* é um produto distribuído em eventos do assessorado no qual são convidados os jornalistas, principalmente nas entrevistas coletivas. Geralmente, o *press-kit* apresenta além de textos (relises), fotos, cópias de documentos e outros materiais que possam auxiliar no trabalho de repórteres, pauteiros, chefes de reportagem ou editores. Segundo Kopplin e Ferrareto (2001), deve incluir, basicamente: o relise; currículo e foto do entrevistado; histórico da instituição à qual ele representa; levantamentos estatísticos sobre o tema em questão; e sugestões de assuntos a serem abordados durante a entrevista.

de repressão. Diante do risco da convivência, saltamos para um novo patamar: questionar nossa função social” (FENAJ, 1994, p. 7).

Hoje, as assessorias de imprensa fazem parte de um contexto mais amplo de atividades, que se convencionou chamar de comunicação organizacional. Essa é formada por um conjunto integrado de atividades e processos que se “cruzam, sobrepõem-se, integram-se e podem, muitas vezes, ser indistintas devido a linhas demarcatórias fluídas que envolvem ações de publicidade, Internet, marketing, relações públicas, comunicação interna, relacionamento com consumidores” (DUARTE; VERAS, 2006, p. 9-10).

A área de Relações Públicas (RP) da assessoria de comunicação deve estar focada na criação, planejamento e execução de programas de integração interna e externa. Cabe a este departamento a função de coordenar desde festividades para funcionários ou cumprimentos a eles por aniversários, casamentos e dias especiais, até atividades de cunho social, esportivo ou cultural, concursos, participação da organização em eventos, cerimonial e protocolo, podendo ainda elaborar peças institucionais em conjunto com os setores de assessoria de imprensa e publicidade e propaganda, bem como enviar mensagens - telegramas, ofícios, convites, e-mails - a pessoas ou entidades relacionadas com a instituição.

Entidades da área de comunicação detalham as delimitações e diferenças da atuação das Relações Públicas e de Jornalismo – Assessoria de Imprensa. A Associação Brasileira de Relações Públicas, por exemplo, define as atividades desta área como um esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo de alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente. Já para a Federação Nacional dos Jornalistas, a tarefa dos relações públicas consiste em:

*Identificar os problemas, apresentar soluções e melhorar o relacionamento dos assessorados com seus vários públicos [...] excetuando-se as relações com jornalistas, que são atribuição da própria categoria dos jornalistas, através das AIs. O trabalho de relações públicas visa a promover o diálogo real e desenvolver um clima de boa vontade junto a esses públicos interno e externo, em relação aos assessorados, produtos, serviços, filosofia e, ainda, integrando o assessorado na sociedade (FENAJ, 1994, p. 10).*

A terceira área de uma assessoria de comunicação é a de publicidade e propaganda. Essa cria e executa as peças publicitárias e de propaganda, escolhendo os veículos mais adequados para sua difusão e as agências para intermediação. É ainda encarregada de planejar, coordenar e administrar a publicidade, propaganda, publicidade legal, campanhas promocionais e estudos mercadológicos; e participar das estratégias de comunicação. Conforme Brandão (2007), as assessorias de comunicação existem desde a década de 1970, mas nos últimos anos tiveram uma importante expansão, passando a ter uma formação mais profissional para atender seu novo papel no complexo burocrático dos governos e do Estado. A autora destaca, porém, que a maior parte das assessorias de comunicação social mantém um modelo organizacional ainda tradicionalista da década de 1970, diretamente subordinadas à autoridade máxima da instituição - presidente, diretor geral etc - e subdivididas em três áreas: publicidade, relações públicas e imprensa. Essa estrutura é descrita pela autora da seguinte forma:

*O modelo corresponde a uma prática de trabalho em que o foco é o atendimento à cúpula da instituição, com a função de 'dar visibilidade', ou seja, 'colocar na mídia' o órgão governamental, ou dela defendê-lo. Algumas instituições públicas têm ousado um novo design da comunicação, porém, de modo geral, a concepção do trabalho de comunicação nas assessorias*

*governamentais tem como foco principal o relacionamento com a mídia e não com o cidadão (BRANDÃO, 2007, p. 12).*

Na opinião de Brandão, as estratégias das assessorias de comunicação tradicionais podem ser assim explicitadas: a chamada grande mídia é o veículo preferencial para a divulgação da maioria das informações; este modelo parte do pressuposto de que o público deve conhecer aquilo que é de interesse do órgão e que o instrumento ideal para esta finalidade é a mídia; os veículos utilizados, seja a *web*, impressos, rádio ou televisão, elaboram a notícia com atributos capazes de transformar aquilo que é de interesse do órgão em assunto de interesse público; pela característica de seus conteúdos e de grande parcela de público que pretende alcançar – a população de um país, Estado, de um município ou cidade -, o método mais utilizado para divulgar as informações é a campanha publicitária.

Em suma, uma assessoria de comunicação tradicional de governo objetiva construir uma aproximação com a imprensa com vista a transformar os eventos, ações e projetos do assessorado em assuntos com capacidade de se tornarem fatos publicados pelos meios de comunicação de massa. Segundo Brandão (2007), apesar de freqüentemente se autodenominar de comunicação pública, essa é uma atividade tradicional de Relações Públicas, cujo objetivo é construir a imagem de um órgão, de um dirigente, de um político ou de um governo, seja na esfera federal, estadual ou municipal.

## **1.2. Comunicação pública exige mais que comunicação tradicional**

Fica claro que a comunicação governamental dificilmente será também comunicação pública se mantiver o foco apenas na divulgação daquilo que é de interesse da instituição e de sua cúpula ou produzir uma comunicação unilateral,



onde se espera um receptor passivo. Para colocar em prática a comunicação pública na esfera governamental é preciso ir além – e em vários aspectos.

O primeiro aspecto é que as assessorias de comunicação dos governos deveriam utilizar as três áreas da sua comunicação: Assessoria de Imprensa, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda para: divulgar notícias de interesse público; prestar contas e estabelecer o diálogo com a sociedade; produzir uma comunicação multilateral onde o receptor, no caso o cidadão, é ativo e exerça um *feedback* permanente e, principalmente, promover a cidadania por meio da informação, respeitando a pluralidade e a diversidade cultural inerentes à sociedade. Isto não impede, entretanto, que se possa divulgar, paralelamente, as ações e conquistas da cúpula da instituição, pois é legítimo que o gestor público e sua administração como um todo busquem o reconhecimento da sociedade por meio da comunicação. Reafirmamos que o ideal é que esta divulgação tenha como objetivo o julgamento das ações para correção e ajustes na perspectiva de melhor atendimento à sociedade e não focar os dividendos eleitorais advindos da publicização das ações e conquistas, sabendo-se, inclusive, que eles virão pela informação em si e o conhecimento por ela gerado, sendo dispensável o proselitismo ou a apologia da administração ou do gestor.

A publicidade dentro da comunicação pública, por exemplo, deveria almejar objetivos mais nobres do ponto de vista social e de cidadania do que apenas promover a imagem ou persuadir o público. A publicidade de mercado ou tradicional, que a grande maioria dos governos opta por praticar, deveria ser substituída pela denominada publicidade pública. A publicidade tradicional, conforme Rego (*apud* KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 15), é “um subsistema de comunicação que coloca em relação produtores e consumidores por meio dos distribuidores e *mass media*. Buscando, de forma direta, o consumo dos produtos ou serviços oferecidos pela instituição”. Já a publicidade pública ou de utilidade pública tem outro viés, objetivando “informar, orientar, avisar, prevenir ou alertar a população ou segmento da população para adotar comportamentos que lhe tragam

benefícios sociais reais, visando melhorar a sua qualidade de vida” (DUARTE; VERAS, 2006, p. 93).

Observamos que a utilização dos mecanismos tradicionais de comunicação, copiados da comunicação corporativa, cria uma armadilha para os gestores e suas administrações. A opção pela grande mídia para divulgação de suas ações torna o administrador e sua gestão reféns da comunicação comercial e dos interesses mercantilistas dessa relação (quando não interesses políticos) em face da nossa realidade de controle da mídia por grupos políticos e econômicos. Advém dessa prática a grande reclamação dos gestores de que muito realizam, mas a sociedade não percebe. Delegar aos grandes meios de comunicação o papel de intermediário entre a gestão e a sociedade redundando neste fracasso, quase sempre atribuído às assessorias. O gestor não compreende, ou às vezes não aceita, a necessidade de criar sua própria política de comunicação estabelecendo o diálogo franco e transparente com o seu público e passa a depender das regras, interesses, senso de oportunidade, disputa por espaço dos meios de comunicação. É comum o prefeito, governador ou quem ascenda ao cargo de gestor em uma comunidade convidar um “grande” jornalista para assessorá-lo. Grande no sentido da inserção que ele tem na mídia, não pelo aspecto da formação ou do comprometimento com aquela comunidade. Não é estranho encontrar situações em que o “grande jornalista” sequer comparece ao local de trabalho. Seu papel limita-se a receber o *relise*, feito por um estagiário, e tentar a publicação, através das amizades que mantém nas redações.

Isso é comunicação Pública? Afirmamos que não. Quando um governo se propõe a praticar a comunicação pública, é preciso adotar como princípio que a sociedade tem direito à informação e compreender que, sem informação não existe cidadania plena. “Quando a informação é adequadamente assimilada, produz conhecimento, modifica o estoque mental de informações no indivíduo e traz benefícios ao seu desenvolvimento e ao desenvolvimento da sociedade em que vive” (BARRETO, 2006, *apud* DUARTE, 2007, p. 62). Por isso, as informações

que são divulgadas pelos órgãos governamentais não deveriam se limitar àquelas cujo foco é promover o governante, com o intuito de colher dividendos políticos e eleitorais. O objetivo de uma política de comunicação pública deve ser a democratização e a compreensão sobre os fatos e fenômenos, sobre seus mecanismos, sobre a própria vida que se vive, possibilitando que o conhecimento e a compreensão sejam acessíveis a todos não apenas como uma potencialidade, mas como realidade.

Duarte (2007) explicita que, no âmbito da comunicação pública, existem, para efeitos didáticos, várias categorias de tipos de informação que poderiam ser divulgadas pelos governos: As informações institucionais são aquelas referentes ao papel, às políticas, às responsabilidades e funcionamento das organizações. Em geral, são ligadas à projeção da imagem e à consolidação da identidade; existem as informações de gestão, relativas ao processo decisório e de ação dos agentes que atuam em temas de interesse público. Incluem discursos, relatos de intenções, motivações, prioridades e objetivos dos agentes; as informações de utilidade pública são relacionadas aos temas do dia-a-dia das pessoas, geralmente serviços e orientações. Buscam informar, mobilizar, prevenir ou alertar a população ou setores específicos dela para temas de interesse. Informações legais, horários de eventos, campanhas de vacinação, sinalização, causas sociais, sobre dados, direitos, produtos e serviços à disposição do interessado e seu uso são exemplos típicos; informações de interesse privado são as que dizem respeito exclusivamente ao cidadão, empresa ou instituição. Exemplos: dados de Imposto de Renda, cadastros bancários; informações mercadológicas são as referentes a produtos e serviços que participam de concorrência no mercado; prestação de contas é a informação que diz respeito à explicação sobre decisões políticas e de uso dos recursos públicos, viabilizando o conhecimento, a avaliação e a fiscalização; e, por último, dados públicos que são aqueles de controle do Estado que dizem respeito ao conjunto da sociedade e a seu funcionamento, como estatísticas, jurisprudência, documentos históricos, legislação e normas.

Com essa gama de categorias de informações, é preciso reconhecer que as tradicionais estruturas de assessoria de comunicação, na maioria das vezes, são insuficientes para atender às demandas da população. Por isso, são incapazes de promover uma real comunicação pública, aquela cujo foco é a cidadania. É necessário que a comunicação governamental desenvolva novos instrumentos de atendimento ao cidadão favoráveis à participação popular, indo além da estrutura das assessorias de comunicação e envolvendo toda a instituição e seus funcionários. Assim como é imprescindível compreender que a comunicação pública não se faz apenas com um boletim informativo, com esporádicas campanhas publicitárias sedutoras, glamurizadas onde tudo está perfeito, tudo funciona muito bem e onde a população não reconhece a si própria e nem o seu lugar, seja um bairro, o município ou o Estado.

Conforme descrevem Duarte e Veras (2006, p. 11), “assim como na esfera privada as empresas dispõem de serviço de atendimento a cliente, na esfera pública, as organizações também têm essa responsabilidade com a diferença que nas organizações públicas o foco não é o público-cliente, mas sim o público-cidadão”. Na prática, o atendimento ao cidadão tem que ser visto e operacionalizado pelo governo como um meio para favorecer a aproximação entre o cidadão e o Estado, fomentando o exercício da cidadania e permitindo que a sociedade acompanhe e fiscalize as ações do ente público. É preciso, assim, garantir espaços e instrumentos que permitam aos cidadãos reclamar e denunciar sobre o que consideram errado – e essas demandas precisam ser levadas em consideração pelos gestores para promover as melhorias e correções necessárias nas suas políticas públicas. Defendemos que o Estado disponibilize canais de diálogo e ferramentas de acesso dos cidadãos aos serviços públicos e às informações.

As novas tecnologias e as novas práticas de participação política que a sociedade encontrou para se fazer ouvir abriram uma infinidade de novos instrumentos e meios de comunicação entre os governos e cidadãos, todos com

forte componente político-participativo. “É o caso das ouvidorias, dos 0800, dos *call centers*, dos Conselhos, das audiências públicas. [...] Aparecem no cenário político brasileiro (e de outros países) como uma promessa de participação mais ativa e consciente dos cidadãos” (DUARTE, 2007, p. 5). Monteiro (2007, p. 35) destaca também “o aumento progressivo do número de serviços prestados pelo governo por meio eletrônico – o chamado e-gov –, das informações divulgadas nos portais corporativos, das pesquisas de opinião e das consultas públicas realizadas via Internet”.

Segundo Duarte (2007), a atuação em comunicação pública pelos governos exige: (a) compromisso em privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo; (b) centralizar o processo no cidadão; (c) tratar comunicação como um processo mais amplo do que a informação; (d) adaptação dos instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses dos públicos; (e) assumir a complexidade da comunicação, tratando-a como um todo uno.

Para a eficácia da comunicação na perspectiva da informação como um bem público e universal, relacionada ao processo humano de obter conhecimento, é fundamental a criação de instrumentos que propiciem interação entre a instituição e o seu público, no caso, os governos e os cidadãos. A comunicação em um sentido mais abrangente não se limita à transmissão de mensagens entre um emissor e receptor, mas necessita também de uma perspectiva interativa e dialógica, “quando se oferece aos interlocutores a possibilidade de participar ativamente dos processos que os afetam. Reforçar a ênfase na emissão significa considerar comunicação como um tipo de produto a ser entregue, transformando sujeitos em objetos de comunicação” (DUARTE, 2007, p. 63).

### 1.3. Informação e diálogo: os instrumentos da comunicação pública.

Duarte (2007) divide os instrumentos de comunicação pública, a partir de sua ênfase, em informação e diálogo. Os instrumentos de informação, para o autor, são aqueles focados em subsídios, disponibilização e fornecimento de dados e orientações e que objetivam ampliar o conhecimento sobre um tema. Entre eles estariam os relatórios, bancos de dados, publicações institucionais, iconografia, noticiário da imprensa, Internet, *banners*, quadros murais, publicidade, folders, folhetos, cartazes, guias, boletins eletrônicos, cartas, manuais, malas diretas, discursos, eventos simbólicos.

Já os instrumentos de diálogo são aqueles que estabelecem instâncias de interação no âmbito de cooperação, compreensão mútua, acordos, consensos, encaminhamento na busca de soluções. Incluem-se aqui os mecanismos de comunicação informal, inclusive ambientes, para a troca de idéias e informações. Os canais de diálogo estimulam o exercício da cidadania ativa e a viabilização da mudança em benefício do interesse comum, tornando os envolvidos sujeitos do processo. Destacando que estes canais foram talvez os que mais evoluíram nos últimos anos, o autor aponta como exemplos:

*fóruns de consulta, oficinas de mobilização social, grupos de trabalho, orçamento participativo, ouvidorias, conselhos, listas de discussão, comunidades de informação, teleconferências, redes de diferentes tipos, reuniões, mesas de negociação, câmaras técnicas, conselhos setoriais, eventos dirigidos, conselhos gestores, centrais e serviço de atendimento ao cidadão, agentes sociais, consultas públicas (DUARTE, 2007, p. 65).*

O autor propõe ainda a classificação de básicos, massivos, segmentados e diretos para os instrumentos de comunicação pública a partir do efeito pretendido e do público a ser atingido. O primeiro modelo, os meios massivos de comunicação, tem como princípio disseminar a informação para o maior número de receptores possíveis. Apesar de oferecer informações de caráter geralmente superficial e fugidio, é a grande fonte na construção das narrativas e representações sociais assumidas por parte da sociedade. Para o emissor desse tipo de mensagens de massa, a maior vantagem consiste na possibilidade de agendar e promover debates públicos. A desvantagem está na impossibilidade de diálogo entre emissores e receptores, a passividade imposta pelo meio aos atores sociais e a cada vez maior fragmentação dos públicos e das fontes de informação que faz a mídia de massa tradicional perder parte de sua força original.

Os governos tendem a optar pela comunicação massiva pelo caráter unidirecional dos fluxos de informação, onde os níveis de “controle e a previsibilidade são aumentados, minimizando o potencial das relações informais frente ao potencial político que representam” (BORDENAVE; CARVALHO, 1979, *apud* DUARTE, 2007, p. 66). Verificamos nesta análise que a imprensa, ao mesmo tempo em que é campo de formação da arena pública e instrumento de atores interessados em nela agir, é também ator poderoso, interessado e interveniente neste teatro. Reafirma-se aqui o pensamento defendido antes da impropriedade da comunicação praticada pelos governos cair na armadilha de ser pautada pela grande mídia.

Ainda, segundo Duarte (2007), esse enorme poder da comunicação de massa poderia ser contrabalançado por instrumentos de comunicação gerenciados a partir do controle público, como rádios, *sites*, tvs e agências de notícias. A Lei de Tv a Cabo possibilitou um avanço ao abrir espaços para televisões públicas, universitárias e legislativas. Entretanto, há dois fatores limitantes: a abrangência de público, vez que o sinal fica restrito a modalidades de tevês por assinatura, e a pouca participação da sociedade na gestão e na produção de conteúdos desses veículos,

favorecendo a influência política das instituições a que se vinculam e até mesmo o uso eleitoral. Esses fatores, aliados às dificuldades orçamentárias, dificultam a competitividade com o sistema privado, resultando em pouca penetração junto ao público e restrição do potencial original.

As limitações da comunicação de massa no que se referem à interatividade e abertura do diálogo com os cidadãos podem ser superadas com a adoção de instrumentos de comunicação segmentada e direta classificadas em segundo e terceiro modelos básicos (DUARTE, 2007). Comunicação segmentada é aquela que visa alcançar públicos de interesse específico, nos quais há possibilidade de domínio sobre o conteúdo, acesso e distribuição das informações, bem como *feedback*, participação e diálogo. No passado, as instituições utilizavam produtos como as *newsletters* para segmentar sua comunicação, mas, hoje, diante das diversas tecnologias da informação e da Internet, é possível criar uma variada gama de instrumentos de alto poder de interatividade e com elevado nível de segmentação. *Sites*, Intranet, *blogs*, eventos, feiras, reuniões, exposições, são exemplos possíveis. Os instrumentos relacionados a comunidades virtuais são cada vez mais eficientes em estabelecer uma agenda pública e em dar substância aos debates e avanços.

A comunicação direta é também alternativa para se produzir uma comunicação mais dialógica e interativa, aproximando-se do que se propõe a comunicação pública. Apesar de ainda subestimada nos planejamentos das instituições, apresenta elevado nível de eficiência por ajustar de maneira imediata a comunicação às características dos interlocutores. Ela é direta, pois se refere ao contato personalizado, geralmente tipo face a face, que inclui atendimento, interação pela Internet, debates, relações com o público interno, audiências públicas, reuniões, apresentações, grupos de trabalho, fóruns e similares. Neste sentido, a característica principal da comunicação direta é “permitir a facilidade de interação, troca de informações, influência mútua e maior capacidade de compreensão” (DUARTE, 2007, p. 66).



A comunicação direta apresenta como vantagem extraordinária a oportunidade de tirar dúvidas, oferecer esclarecimentos, resolver questões específicas, bem como estabelecer laços de confiança pela proximidade dos interlocutores, garantindo, assim, uma aprendizagem mais consistente e um nível de informação adaptado às necessidades do interessado, assim como o retorno ou *feedback* tende a ser mais imediato e preciso. Obviamente, a efetividade desse tipo de comunicação está diretamente relacionada ao público alvo, que para ser eficaz necessita da segmentação. É importante destacar ainda que a comunicação direta eficiente é essencial na relação com os públicos internos que, costumeiramente, têm sido esquecidos nas instituições públicas, desconhecendo-se ou desprezando-se a capacidade de ser ele próprio (o servidor público) um canal de comunicação com outros públicos.

Ao apresentar todas essas possibilidades para se realizar a comunicação pública é racional indagarmos: quais os principais obstáculos do poder público na implementação de uma eficiente política pública de comunicação pública? As maiores barreiras não são a falta de instrumentos ou de informação, é sim a “dificuldade em ajudar o interessado a descobrir que ela existe, onde está como acessá-la e como utilizá-la para aumentar seu conhecimento e capacidade de agir” (DUARTE, 2007, p. 67). Assim, o grande desafio da comunicação governamental ou de qualquer outra que pretenda ser também comunicação pública está em fazer com que cada cidadão tenha conhecimento pleno dos assuntos que lhe dizem respeito, podendo dessa forma, ter uma participação mais ativa e consciente na sociedade.

Por fim, Duarte alerta que não é possível fazer uma verdadeira comunicação pública sem a participação de todos que fazem parte da instituição. No caso dos governos, os funcionários dos seus diversos órgãos devem estar engajados para transformar o discurso em prática, a idéia em ação. Atendentes, motoristas, recepcionistas, dirigentes, telefonistas, técnicos, terceirizados representam uma instituição aos olhos do público externo. Tudo e todos

comunicam. Instrumentos como crachás, cartazes, uniformes e *sites* são importantes para facilitar o pleno acesso do cidadão ao governo. Cada integrante de uma organização é um agente responsável por ajudar o cidadão a saber da existência das informações, ter acesso fácil e compreensão, delas se apropriar e ter possibilidade de dialogar e participar em busca de transformação de sua própria realidade. Com efeito, o uso desses instrumentos podem dar autonomia comunicativa para os participantes do processo, sejam agentes de comunicação internos, sejam interlocutores externos.

*Políticas específicas como de atendimento ao cidadão, de Internet, de publicidade, de comunicação interna, qualificação da comunicação, relacionamento com a imprensa, por exemplo, articuladas a uma política global de comunicação, constituem não apenas um indicador de responsabilidade, mas também um avanço enorme no aprimoramento das práticas cotidianas, principalmente quando elaboradas participativamente e complementadas por planejamento, avaliação, capacitação, manuais, regras, legislação e normas. ( DUARTE, 2007, p.69)*

#### **1.4. Propostas para aplicação prática da comunicação pública**

As propostas de aplicação prática da comunicação pública de Duarte são semelhantes às que foram sugeridas por Pierre Zémor. O autor francês, que atribui ao setor público<sup>3</sup> a responsabilidade de ser o principal fomentador desse tipo de processo comunicativo centrado no cidadão identifica cinco missões para a comunicação pública:

---

<sup>3</sup>Também chamado de Primeiro Setor, compreende o Estado através de suas instituições, fundações públicas, organizações e empresas públicas, conforme DUARTE; VERAS.

- 1) responder à obrigação que têm as instituições públicas de levar informação a seus públicos;
- 2) estabelecer a relação e o diálogo de forma a desempenhar o papel que cabe aos poderes públicos, bem como para permitir que o serviço público atenda às necessidades do cidadão de maneira mais precisa;
- 3) apresentar e promover cada um dos serviços oferecidos pela administração pública;
- 4) tornar conhecidas as instituições tanto por uma comunicação interna quanto externa;
- 5) desenvolver campanhas de informação e ações de comunicação de interesse geral. A essas cinco categorias, o francês agrega também a da comunicação do debate público que acompanha as tomadas de decisão ou que pertencem à prática política. (ZÉMOR, 2003, p. 85-86):

Neste cenário, o pesquisador francês aponta cinco formas de comunicação para o serviço público ou governos: disponibilização de dados públicos; as relações dos serviços públicos com os usuários; a promoção dos serviços públicos; campanhas de interesse geral e a valorização das instituições públicas. No que se refere aos dados públicos, Zémor (2003) entende que o poder público tem obrigação de disponibilizá-los, prestar contas regularmente e garantir o amplo acesso às informações. Entre os dados, ele cita: cadastros em geral, registro civil, cartografia, recenseamento, convenções, legislação, normas, decisões públicas, estatísticas, bibliotecas e arquivos públicos, históricos. O autor reforça ainda que esses documentos devam ser de fácil acessibilidade e redigidos em linguagem simplificada à população, tendo como objetivo facilitar o exercício dos direitos e deveres dos cidadãos:

*Em princípio, toda essa massa de informações e dados está potencialmente destinada ao público. Mas deve-se levar em conta a quantidade (volume) e a tecnicidade desses dados que dificultam a sua apreensão (a comunicação) pela população. Esses dados só são úteis quando disponibilizados sob forma reduzida, simplificada, transformados em informações práticas e, ainda assim, limitados aos usuários mais frequentes, gerentes e empresas (ZÉMOR, 2003, p. 86).*

Portanto, não basta disponibilizar informações e dados públicos, o poder público deve favorecer o diálogo e assistência aos cidadãos para garantir a eficiência da comunicação pública. Para isso, a produção das informações precisa levar em conta a capacidade cognitiva do cidadão comum, no que diz respeito à linguagem, formas e códigos. Quem já tentou acessar um orçamento público sabe que a peça, importantíssima na vida dos cidadãos, parece ser cuidadosamente elaborada para não ser compreendida senão por especialistas no assunto. “É preciso ressaltar que a recepção e treinamento dos funcionários do serviço público, e isso diz respeito à comunicação interna, tem uma influência marcante sobre a maneira como esses funcionários fazem o atendimento do usuário” (ZÉMOR, 2003, p. 88). Para o autor, uma real comunicação pública exige que a instituição e seus colaboradores tenham aptidão para ouvir. Esse ouvir é ir além de respostas estereotipadas, é levar em consideração as demandas específicas de cada cidadão e procurar soluções para cada uma.

Em relação à aptidão para ouvir, de que trata Zémor, recorreremos mais uma vez ao exemplo do orçamento público para afirmar que a prática do Orçamento Participativo (OP), já adotado em diversas prefeituras, inscreve-se no elenco dos instrumentos de comunicação pública no sentido de que a mobilização, a participação da sociedade no debate sobre a aplicação dos recursos públicos não deve ser vista apenas como objetivo do OP, mas como meios para se alcançar a

melhoria da qualidade de vida através do atendimento das demandas, e da construção de políticas públicas, exercitando-se o ouvir além das respostas estereotipadas.

No que se refere às relações dos serviços públicos com os usuários – a segunda forma de comunicação do serviço público, Zémor (2003) defende que se instaure o diálogo e um relacionamento mais aprofundado na comunicação. Neste aspecto, o diálogo é uma forma de avaliação do serviço público e de recolher idéias, propostas, medir o grau de satisfação, formas de melhoria etc. É como uma pesquisa qualitativa cotidiana que se refletirá na qualidade do serviço prestado à coletividade. A construção desse relacionamento deve atender a quatro exigências: a de informar, a de assegurar a pedagogia indispensável para transmitir uma mensagem complexa, a inclusão da comunicação no processo de identificação e deliberação do serviço, enfim, contribuir para restituir o sentido de vida coletiva.

A terceira forma de comunicação do governo, a promoção dos serviços públicos, é a que entre nós mais se distancia dos princípios defendidos pelo pioneiro no estudo da comunicação pública. Zémor (2003) considera legítima a utilização de técnicas de informação de massa e de publicidade para dar notoriedade e qualidade de imagem junto ao público – antes considerados inadequados na comunicação de relação. Entretanto, pondera que são necessários cuidados com a escolha da linguagem, da expressão publicitária ou dos suportes e dos veículos. Na sua concepção, o uso da publicidade na comunicação pública deve limitar-se à informação sobre a oferta dos serviços, o meio de acessá-los, horários de funcionamento, ou seja, educativa e informativa. Este é um cenário bem distante da realidade brasileira. Uma pesquisa no *site* da Secom, do Governo Federal, encontrou, na coletânea de instrumentos normativos disponibilizados, 16 normas de publicidade, seis normas de propaganda e três sobre licitação e contrato. Por isso, reforçamos novamente que o conjunto administrativo público que forma a comunicação governamental, Secom e as assessorias federais, ainda é bastante

inserido nas estratégias tradicionais com foco na persuasão através da publicidade e do *marketing*.

O autor francês considera que a publicidade sobre novos serviços, criações, melhoramentos e outros serviços tem um lugar prioritário na Comunicação Pública, quando se trata de levar o fato ao conhecimento da população. Ele reconhece, no entanto, que a publicidade encontra dificuldades para veicular mensagens sobre serviços públicos devido à característica permanente da Comunicação Pública (sua missão). Zémor lembra que a publicidade se apóia sobre momentos singulares da vida da instituição, tanto como sobre o valor dos serviços ofertados. O autor critica a fabricação de eventos por parte das autoridades, banalizando comemorações, inaugurações, como forma de chamar a atenção a partir do anúncio dessas efemérides:

*Ora a política publicitária depende, para um produto, da fase de seu ciclo de vida. E não se pode “fazer saber” (levar ao conhecimento), tudo, para todo mundo, o tempo todo. As mensagens acabam sendo asfixiadas pelo barulho que engendram em suas multiplicações. A publicidade de assuntos já conhecidos, mas que, mesmo assim, precisam ser esclarecidos ou lembrados para uma parte da população, não funciona, não tem eficácia. Desenvolve-se assim uma certa forma de comunicação, que pode ser chamada de circunstancial, que trata de eventos/fatos determinados, com base às vezes na publicidade, às vezes nas Relações Públicas (ZÉMOR, 2003, p. 92).*

Para Zémor (2003), a comunicação pública deve trabalhar também a comunicação cívica e apoiar as grandes causas sociais, que ele chama de campanhas de interesse geral. Essa compreende a quarta forma de comunicação

pública a ser executada pelo governo. A informação cívica, por exemplo, objetiva contribuir para o conhecimento base do cidadão, permitindo o funcionamento institucional e político. No Brasil, pelas experiências anteriores, a informação cívica desperta preconceitos. O civismo em nosso país é associado aos governos militares e, por isto, traz até repulsa em alguns segmentos. Deve-se ao governo atual, do Presidente Lula, uma tentativa de redenção do civismo com campanhas publicitárias focadas no nacionalismo e na capacidade brasileira de superação.

O fato é que todos os esforços da comunicação pública se tornam sem efeito quando não há a consciência cívica e cidadã. Em primeiro lugar, diga-se novamente, porque não há comunicação se as mensagens são absorvidas passivamente. É o debate e a participação que possibilitam ao cidadão agir sobre os problemas públicos, tomar partido, reformar o que não está aceitável. Em segundo lugar, detalha o autor francês, a coisa pública é incapaz de chamar a atenção “na medida em que ela se torna cada vez mais um *affaire* apropriado por especialistas de um mundo político-administrativo, fechado sobre si mesmo pela seleção, cooptação administrativa e pelo prolongamento dos mandatos políticos” (ZÉMOR, 2003, p. 94). Em terceiro lugar, as dificuldades da comunicação cívica estão intimamente relacionadas à opinião pública, hoje estruturada por grupos sociais mais ou menos organizados – como partidos, sindicatos e categorias profissionais, ou seja, o cidadão de uma forma geral tem dificuldade para se fazer ouvir e ser ouvido. Por isso, a comunicação cívica “opera o movimento do conjunto da comunicação pública. Ela favorece a comunicação em rede (coletividades territoriais, intermediários sociais, estabelecimentos, associações...), a proximidade dos emissores, a cotidianidade e o caráter concreto das mensagens” (ZÉMOR, 2003, p. 94).

Ainda com relação às campanhas de informação de interesse geral, Zémor destaca a importância de a comunicação pública apoiar as grandes causas sociais, como o combate à fome, a prevenção à Aids, a luta contra as drogas. Segundo ele, na mesma categoria de temas prioritários, estão as ações e campanhas

informativas dos órgãos governamentais e suas políticas sociais, entre as quais informação do governo a respeito de suas políticas sociais ou de caráter social, como de empregabilidade, de formação de mão-de-obra, proteção social, dados sobre produção cultural etc.

Por último, Zémor destaca que a quinta forma de comunicação do serviço público é a comunicação institucional. Essa se caracteriza como o conjunto dos registros - informação obrigatória ou cívica, relação com os usuários ou ainda promoção de serviços -, a partir do momento que eles são os fatos de uma instituição pública e fazem parte das atribuições dos serviços encarregados da sua divulgação. Conforme o autor, caberia à comunicação institucional a responsabilidade da coerência global, buscando o seguinte objetivo:

*Esclarecer as atribuições da instituição, afirmar sua identidade e sua imagem, prestar contas do conjunto de suas atividades e, mais geralmente, acompanhar a política da instituição. Trata-se, portanto de uma comunicação global que só pode ser executada a sério quando ela assume ao mesmo tempo a função de fazer a comunicação externa e a comunicação interna. (ZÉMOR, 2003, p. 96).*

Essa comunicação institucional deve ser anterior a todas as formas de comunicação antes citadas, pois é importante que o emissor deixe primeiramente bem claro o seu papel. Para isso, é preciso que a comunicação institucional tenha três faces bem determinadas: a estratégica ou missão, as estruturas e a identidade.

Na primeira face, a estratégica, a comunicação institucional, conforme Zémor pode ser representada por três círculos concêntricos. O primeiro se refere à área interna e de pessoas. O segundo, ao ambiente operacional que é a comunicação com os usuários, ou seja, aquela que disponibiliza os dados públicos,



o atendimento, a oferta de serviços do órgão e as relações públicas que devem ser desenvolvidas com os parceiros e interlocutores – como entidades, associações comunitárias e a própria mídia. Esse segundo círculo engloba ainda a publicidade. No terceiro círculo concêntrico, está o ambiente geral (ou macro ambiente), “às vezes cívica, às vezes política cuja finalidade é a difusão das regras do Estado de direito, a mudança de comportamentos sociais, ou mudanças sociais e políticas e onde as relações entre poderes públicos e cidadãos são objeto de numerosas mediações” (ZÉMOR, 2003, p. 98)

Na segunda face, a das estruturas, a comunicação institucional pode contribuir para a escolha da melhor estruturação organizacional – aquela mais adequada à missão ou estratégia da instituição, como os governos. Em qualquer das formas adotada na instituição, a mobilização dos funcionários para atuar nesta estrutura depende em grande parte do trabalho da comunicação interna. Essa comunicação interna tem por objetivo fazer com que os membros da organização estejam bem informados, principalmente sobre o que está acontecendo na sua própria esfera, além de mobilizar os colaboradores, apoiar sua formação e fortalecer a identidade junto a esses últimos.

A identidade, para Zémor, é a terceira face da comunicação institucional. É ela que “permite a uma organização desenvolver um sentimento de existir enquanto ser coerente e específico, assumindo sua história e reconhecendo seu lugar em relação aos outros” (ZÉMOR, 2003, p. 99). Ele cita que o imaginário organizacional está embasado em três imagens internas – também denominadas de projeções: a da instituição para aqueles que dela fazem parte; a das qualidades ideais éticas e profissionais que estabelecem sua vocação e sua missão; e por fim, a dos grupos influentes, internos ou externos ao serviço público.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática da comunicação pública nos governos ocasionaria, como se depreende, um salto de qualidade nas relações cidadão/estado, com maior eficácia no serviço público e conseqüentemente na qualidade de vida das pessoas e no exercício da cidadania. No Brasil, observe-se que a Constituição de 1988 assegura a informação como expressão dos direitos individuais<sup>4</sup> e dever do Governante<sup>5</sup>. Para não ceder à tentação do personalismo, da vaidade e louvação tão comuns aos governantes e, de resto inerente à condição humana, preventivamente, a Constituição estabelece parâmetros para a comunicação preconizados nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência:

*A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos” (BRASIL, Art. 37, XXII, 1º).*

Além da constitucionalização da informação no âmbito das instituições públicas, a Carta de 1988 cuidou de inserir todo um capítulo sobre Comunicação que inscreve a matéria como um bem social e reconhece sua natureza pública. Entretanto, em ambos os casos, os dispositivos constitucionais tem sido sistematicamente ignorados ou até mesmo desrespeitados. No que diz respeito à proibição de monopólio do setor e a regionalização da produção, previstos no inciso 5º do Art. 220, e III do Art. 221, a ausência da regulamentação, 21 anos depois de promulgada, indica quão complexa é a questão e a gama de interesses que a envolve. É preciso, ainda, reconhecer que não basta estar na Lei para que a

---

<sup>4</sup> Capítulo I, Art. 5

<sup>5</sup> Capítulo VII, Art. 37

comunicação seja democrática. O ditador Emílio Garrastazu Médici anunciou no início de seu governo os princípios que adotaria em sua comunicação:

*[...] estarei sempre presente à casa de cada um, para dizer a todos a verdade, somente a verdade. Não farei promoção pessoal, nem permitirei que a façam à minha sombra. A Comunicação Social do meu governo visa informar e formar, a divulgar e a educar. Usarei os instrumentos a meu alcance para chamamento de todos à coesão, ao respeito à lei, à produtividade, à união e à esperança (MÉDICI apud MATOS, 2004, p. 4).*

No aspecto da informação/comunicação como bem público/social, o Governo Médici produziu a mais competente máquina de cerceamento às manifestações e censura à imprensa sob todas as formas. Já a comunicação de governo usou exaustivamente a manipulação, a persuasão construindo o imaginário de um país ideal completamente dissociado do país real. Com as lições que a história nos ensina, podemos afirmar que efetivamente o que vai garantir, na esfera privada, o fim do monopólio<sup>6</sup>, a democratização da informação, e uma política pública para a comunicação em que os interesses coletivos estarão acima dos eventuais detentores do poder será o controle público exercido pela sociedade investida da condição de cidadã, guardiã de seus direitos.

---

<sup>6</sup> No Brasil, as concessões de tevê têm prazo de 15 anos e as de rádio, 10 anos (decretos 52.795 e 52.026). Segundo Venício Lima, oito famílias controlam 90% das concessões de rádio e tevês no Brasil. O sistema de concessões tem sido usado como moeda política, com maior incidência no governo Sarney quando foram concedidas 1.020 outorgas, sendo duas para a família do Presidente, no Maranhão. A maior parte das concessões foi concedida durante a negociação sobre o tempo de mandato presidencial. As famílias que controlam a mídia eletrônica são: Marinho, com 32 tevês e 20 rádios; Saad, com 12 tevês e 21 rádios; Abravanel, com 10 tevês. No mercado regional a mídia eletrônica é dominada por: Sirotsky (RS) 20 tevês e 20 rádios; Câmara (Centro-Oeste) 8 tevês e 13 rádios; Daou (Norte) 5 tevês e 4 rádios; Zahran (Mato Grosso) 4 tevês e 2 rádios e Jereissati (Nordeste) com uma tevês e 5 rádios. A mídia impressa, que não depende de concessões, é dominada pelas famílias Civita, Mesquita, Frias, Martinez e Levy (Ver LIEDTKE, Paulo Fernando).

## REFERÊNCIAS

BARROS FILHO, Clóvis de. **Ética na comunicação: da informação ao receptor**. São Paulo: Moderna, 1995.

BEZZON, Andréa Lara Crivelaro. **Análise político-sociológica do reencontro da sociedade civil brasileira com a cidadania e a democracia segundo a perspectiva da comunicação pública**. In: OLIVEIRA, Maria José da Costa (Org.). *Comunicação Pública*. São Paulo: Alínea, 2004.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. **Conceito de comunicação pública**. In: DUARTE, Jorge. (Org.). *Comunicação pública: estado, governo, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 29. ed., 2008

DUARTE, Jorge. **Instrumentos de comunicação pública**. In: DUARTE, Jorge. (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, Jorge; VERAS, Luciara. (Org.). **Glossário de comunicação pública**. Brasília: Casa das Musas, 2006.

FENAJ, Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual Nacional de Assessoria de Imprensa**. Brasília: Fenaj, 1994.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001

MIELLI, Renata (Org.). **Comunicação pública no Brasil: uma exigência democrática**. São Paulo: Anita Garibaldi, 2009

MONTEIRO, Graça França. **A singularidade da comunicação pública.** In: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação pública: estado, governo, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Luiz Martins da (Org.). **Comunicação pública:** algumas abordagens - Brasília: Casa das Musas, 2003

\_\_\_\_\_. Luiz Martins da. **Comunicação pública:** estado, governo e sociedade. In: SILVA, Luiz Martins da (Org.). Comunicação Pública. Brasília: Casa das Musas, 2003.

ZÉMOR, Pierre. **A comunicação pública.** In: SILVA, Luiz Martins da. (Org.). Comunicação pública. Brasília: Casa das Musas, 2003.